

的零售额占日本零售总额的 80%。

百货公司、连锁商店以及一些大型专门店都是进口消费品的主要零售渠道。虽然由于七十年代中期日本政府实行了大零售商法(Big Retailer Law),规定面积在 1,500 平方米的商店须事先征求邻近小零售商同意始可营业,这项法规抑制了大型连锁店的发展,但前五位的 Daiei、Ito-Yokado、西友、吉之岛、Nichii 等均仍为连锁商店。连锁商店经销的产品以日用品为主。日本的零售营业额在过去二十年来一直迅速增长。近年来由于消费者日趋讲究,同时,日本消费品市场日渐涌现大量的出售多类小量商品并 24 小时服务的便利商店、专售某类商品店以及邮购店等,零售商才着重加强服务和方便顾客。

(1) 百货公司 日本百货公司一向以高级形象来吸引消费者,并以销售名牌商品为主。百货公司商品齐全,营业额约占日本零售总额 10%。近年来,许多大型百货公司纷纷组成集团与其他连锁商店进行竞争。当前,日本共有六大百货集团:

① 以伊势丹百货公司为首的全日本百货业发展组织(ADO/The All Nippon Dept. Stores Development Organization);

② 以西武百货公司为首的日本百货业管理协会(JMA/Japan Dept. Stores Management Association);

③ 以高岛屋百货公司为首的 Hi-Land;

④ 以三越百货公司为首的三越;

⑤ 以大丸百货公司为首的大丸;

⑥ 以松坂屋百货公司为首的松坂屋。

百货公司销售的优质商品必须种类齐全但存货不多,因此很难从外国直接进口。日本百货公司向批发商间接购入外国商品多于直接进口,其原因是批发商能够提供种种优惠和方便。例如,百货公司可以把滞销商品退回批发商,而外国出口商则很少接受退货。百货公司直接进口的商品多属欧美名牌货,有些公司(如伊势丹)除了向批发商进货外,亦向综合商社采购外国名牌商品。一些百货公司除进口商品外,还经营在日本特许生产的某些欧美名牌产品。

日本百货公司作风相当保守,其进货方式多采取寄售方式,即可将滞销货物退回,一般不采取订购方式,因为如果这些商品不能售出,公司就要降价出售。但一般名牌产品只有很过时的款式才会减价出售,或者将这些滞销商品转移到海外分店以低价销售。

(2) 连锁商店 日本的连锁商店经营方式与百货公司不同。连锁商店采取大量进货、价格廉宜、销货迅速、品质优良的方针,导致成功。一间大规模的连锁商店售卖的商品平均达 50 万种。连锁商店对产品要求严格,不大注重是否名牌,有时从亚洲新兴工业国家进货,所以价格较百货公司便宜。商品中半数是食品,其次是服装,第三则是细小杂物和家具。

大型连锁商店通常通过其海外分公司直接采购进口。一般说来,直接进口商品多为规模大的连锁商店,如 Daiel、Uny 及 Nichi 等,因为它们可以大量订购商品,也能承受滞销的风险。

(3) 邮购商店 过去消费者对邮购商店并不重视,对邮购商店发送的邮购样品目录反应也冷淡。但近年来,日本邮购发展迅速,年增长率达 10%。

日本邮购商店迅速发展的原因主要是,日本妇女参加工作日益增加,很少有时间外出购物。同时,由于消费者对日本商品的质量满怀信心,无需当面看清商品进行选择,所以常用邮购方式购买。

虽然邮购行业的营业额仅占全日本零售总额的 1% 左右,但很多百货公司和连锁商店都开始感到邮购商店的威胁。为了竞争,也为了保持市场占有率,不少百货公司和连锁商店都延长营业时

(下转第 44 页)

当前皮件制品的出口正处于一个关键时期,某些国家和地区产业结构的调整及重新组合,为扩大皮件制品的出口提供了极为有利的机会;机会孕育着成功的希望,同时包含着失败的可能。在这样一种挑战面前,重要的是利用有利因素,克服不利因素,不失时机地选择可行的战略与策略,从而扩大皮件制品的出口。

一、概况

皮件制品是传统的经营商品,分为革皮服装、皮鞋和小皮件制品(包括日用手套、劳保手套、票夹、箱包)三大类。产品主销美国、日本、欧洲、澳大利亚、香港等地。近几年来,这些商品出口总的趋势不错。出口总值逐年增长,结束了一度徘徊不前的局面。与此同时,上海出口皮件制品的档

次也有不同程度的提高。以票夹为例,出口至日本的票夹上海口岸占全国出口额的97%,出口至美国的定牌MUNDI的票

夹全部为美国一家专业皮件商(美最大皮件商之一)包销并进入 LORD & TAYLOR, MACY'S 等高档百货商店。以绒面革(SUEDE)为原料的高级皮革时装的出口,标志着皮革服装的加工工艺水平已接近世界一流水平。皮鞋出口的档次也向中档偏上方向发展。

二、扩大出口的前景及可能性

皮件制品扩大出口的前景是良好的。我们可从以下几方面加以分析。

首先,从产品本身的特点来说明。皮件制品属于消费品,有些还是生活必需品。以现代营销学中的购买行为来分类,属于 SHOPPING GOODS。因而从产品本身来说,市场是相当

大的。不同性别、不同年龄、不同职业、不同爱好及不同消费层次的消费者有不同的需要,即便是同一消费者在不同的场合担任不同的角色(ROLE)时,也有不同的需要。市场需求的多样化反映了量的关系。据不完全统计,世界皮件制品的年贸易量达数百亿美元。在西方资本主义国家,经营皮件制品的商店如同经营服装的商店一样比比皆是。尽管皮件制品的市场颇大,我国的出口在近几年发展的趋势亦不错,但对于巨大的海外市场来说,我皮革服装在世界市场的占有率不到2%。例如,日本在1986年进口的皮件制品中,我国仅占2.5%;我箱包只占美国市场的5.4%。市场占有率之低也说明我扩大出口是有相当大的潜力。有人曾作出如下估计,如果我们能提高国际市场占有率

3~5%,我们的出口就可以翻一番。这并不是可望而不可及的目标。

其次,从市场结构(MARKET STRUCTURE)分析。

皮件制品市场的供货者不可能由一家垄断(MONOPOLY)或少数几家经营(OLIGOPOLY),而只能是众多的竞争者所组成(AROMISM)。市场的特点是竞争激烈,但新的竞争者也容易进入。皮件产品又是属于劳动密集型,与高技术产品相比情况大不一样,而我们劳动力资源丰富,当可占一定的优势。

从上述分析,不难看出,我们要扩大皮件制品的出口,前景是良好的。

既然前景是良好的,那么实现这一前景的可能性是否存在呢?我认为也是存在的,因为我们具备以下几个有利条件:

(一)十一届三中全会以来实行的改革与开放的基本国策为国民经济和对外贸易的发展创造了有利的条件。这一基本国策使我们摆脱

试论扩大皮件制品的出口

陈 家 庆

闭关自守，将外贸的作用从仅仅限于调剂余缺的低层次上解脱出来，为参与国际经济更大规模的交流，谋求国际间生产要素的优化组合铺平道路，从而也为对外贸易的发展创造了有利的环境。

(二) 当前一些国家和地区在进行的产业结构的调整和重新组合，为我们扩大皮件制品的出口提供了极为有利的机会。由于包括汇率在内的各方面因素的影响，这些国家和地区的出口已从劳动密集型产品转向资本密集型或技术密集型产品，从附加价值 (VALUE ADDED) 较低的产品转向附加价值较高的产品。皮件制品的出口生产自然也在它们产业结构调整的范围之内。台湾地区每年销往美国的鞋类总金额达 30 亿美元。这一调整必然使其退出部份市场。美国进口商纷纷转向中国、东南亚地区以及拉美的巴西等国寻求替代货源。这正是我们近两年皮件制品出口发展迅速的因素之一。

(三) 我们经多年努力所扶持的工业和所建立的销售市场及渠道，为进一步扩大出口打下了坚实的基础。同时，由于长期从事皮件制品出口，工贸双方也积累了不少经验教训。此外，还有其它一些有利因素。所以我们扩大皮件制品出口的前景是光明的。

三、当前存在的不利因素

虽然，当前扩大皮件制品出口具有不少有利因素，但也存在以下一些不利因素。

(一) 革皮材料紧张，品种单调，质量档次不高。意大利、西班牙进口我山羊板皮加工成熟革，售价高出我货很多，关键是质量好。质量高档的皮革制成品其售价更高。此外，国外不少革皮品种，在我国还是空白。

(二) 配套工业薄弱。制革所需的化工原料，国外生产很发达，而我国只能生产少数大路货品种，质量还不稳定。皮革制品所需的五金配件质量亦差，加工粗糙，镀黄工艺不过关。

(三) 就皮件制品加工业来说，存在的问题是技术工艺陈旧，生产管理落后，劳动生产率低

下。目前制鞋业基本上沿用几十年来的传统工艺，一把榔头和一把老虎钳仍是皮匠师傅的主要工具。在生产组织和管理上缺少分工合作，从头至尾绝大部分工序仍由一人完成；而每个工厂则是包罗万象的小而全或大而全。由于设备和管理落后，影响生产效率，也影响交货周期。这在皮件制品日趋时尚化，款式流行期越来越短的情况下，显然是一个不利于竞争的因素。由于劳动生产率低（国外每一工人每天可生产十双鞋，而我们还不到两双），我们所具备的劳动力资源优势也大受影响，生产成本并不比国际平均生产成本低多少。这也是换汇成本逐年增高，外贸亏损直线上升的原因之一。

(四) 从外贸企业来说，销售渠道狭窄，存在过份依赖某一市场的状况，必须尽快开拓、巩固和发展市场。如何在市场细分基础上，根据我们的优势，确立一些目标市场，然后与国外经销商合作采取各种策略，树立牌名个性形象，培养消费者的忠诚，以取得对目标市场的份额控制，这方面的工作基础是很薄弱的。目前，我们绝大部分时间与精力用在完成具体的交货履约上，很少有暇顾及中、长期目标，从某种意义上说，这也是一种短期行为。还必须指出的是外贸公司之间的所谓竞争，往往成为单纯的价格之间的自相竞争，其结果，不是真正引入竞争机制，而只会把市场搞乱、搞垮。这方面的教训很多，也波及到皮件制品的出口。如对这种所谓竞争不给予有利的引导，其负效应必定大于正效应。

(五) 基本国策正确不等于具体决策正确。由于具体决策的失误或政策措施的不配套，对扩大皮件制品的出口也会带来不利的影响。例如，当前正在实行外贸企业自负盈亏，从理论上说，利国利民，也有利于增强企业的活力，调动职工的积极性。但是出口计划指标是指令性的，货源收购却是指导性的或靠市场调节，加之通货膨胀，外贸进货成本大幅度上升。而目前的汇率仍维持在前两年的水平上，再加上缺乏鼓励出口的经济措施，对已实行自负盈亏的皮件制品出口必定带来不利的影响。

(六) 外贸出口在某种程度上也可视为一个系统工程, 需要各子系统的密切配合, 诸如银行、海关、商检、保险、仓储、运输等。如果基础设施(INFRASTRUCTURE)不足, 办事效率不高, 不正之风盛行, 同样对扩大出口也会带来不利的影响。这方面的问题也确实存在, 亟待克服。

四、扩大出口的策略

企业经营管理的目的是实现企业目标、自身条件及周围环境三者之间的动态平衡。同样, 扩大皮件制品出口, 也需在对这三者进行客观分析的基础上求得动态的平衡。当然, 在策略选择上要有时间观念, 要有一种紧迫感, 即在较短时间内争取达到目的。

基于这些考虑, 我认为要大力扩大皮件制品的出口, 较理想的策略是更大规模地参与国际经济合作。唯有如此, 才能利用海外的有利因素来冲减或摆脱国内的不利因素(如原料不足、设备陈旧、工艺不高、管理不善等等); 也唯有如此, 才能冲减或摆脱尚未完善的各类环境所带来的不利影响。

如何参与国际经济合作, 笔者认为:

(一) 对国际分工与合作要有新的认识。世界经济正在向一体化方向发展, 生产要素的移动早已超越国界, 各类生产要素的优化组合会带来把生产要素囿于国界之内所不可能得到的好处与利益。这样做必定会促进对外贸易业务的大发展。

(二) 在具体做法上, 这种合作应是全面的, 既包括生产领域, 如引进外资、引进技术和设备、引进管理、大搞进料或来料加工、补偿贸易等, 也包括销售领域, 如合作推销, 在国外设立合作或合资经营企业, 以此促进销售观念的转变, 销售技巧的提高和销售市场的开拓。此外, 在原材料选购方面也可以进行合作。例

如, 生产定牌 MUNDI 票夹的中外合资工厂在短短二、三年内生产所以能大幅度上升, 主要发挥了乡镇企业、外贸公司、美国进口商和销售商等各自的优势, 如原料由美商提供, 销售商派出最优秀的专家驻厂长期指导并参与管理等。该厂产品质量已树立良好信誉, 据外商称, 台湾的一家厂商已把该厂作为竞争对象。实践证明, 积极推进国际经济合作, 发挥各自优势, 使生产各要素能优化组合, 必定会促进我皮件制品的出口。

(三) 必须选择好合作的对象、项目和方式。近年来, 广东省通过各种方式和途径引进不少皮件制品项目, 比上海的步子快且大, 值得我们借鉴。

五、人员和机构的调整

为适应皮件制品出口的发展, 还必须在人员和机构上采取相应的措施。机构设置要更合理些, 特别是在信息处理上。棘手的问题是人员, 多年的“大锅饭”和“铁饭碗”制度使人才资源得不到充分的利用, 劳动力要素得不到合理的配置, 目前还只能在小范围内作些调整。为此, 在驻外机构和合资企业中, 应允许根据有关政策规定大力聘用合格的人员, 包括外籍专业人员。此外, 对现有各类人员要采取各种方式进行培训, 如外销业务人员要学习现代营销学, 综合计划人员要学习企业管理。简言之, 有效的策略必须有合适的机构和人员去推行才能付诸实施, 取得成功。这不能不是我们扩大皮件制品出口所要考虑的一个重要方面, 因为在某种意义上, 企业的竞争也是人才的竞争。

总之, 目前发展皮件制品出口的时机很好, 只要能充分调动各方面的积极因素, 借助外来力量, 迅速把皮件制品的出口搞上去是完全可能的。